



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 第一次大戦後における日本郵船の「失敗」

### まえがき

明治18年の創業以来今日まで、わが国最大の海運会社として業界をリードした日本郵船（以下NYK）は、第一次大戦後大きな「失敗」をおかした。それは、鈴木商店や久原財閥のように倒産にいたる失敗ではなかったし、古河財閥、浅野財閥、川崎造船所のようにあわや倒産の一手前で踏み止まるような失敗でもなかった。しかし、それらの企業群と同じ時期に経営的苦境を経験し、一時的ではあるが赤字経営におちいった。また、そのような目にあった原因も彼等と同じようにトップ・マネジメント側に存在した。以下、NYKの「失敗」の原因を歴史的に追求したい。その中で企業成長におけるトップ・マネジメントとそれが打ち出す経営戦略の重要性についてあらためて考えることにしたい。

### 1

資料1、資料2を見るとよくわかるであろうが、第一次大戦後、NYKは長期間にわたって業績不振に苦しんだ。昭和5、6年の昭和恐慌期には損失さえ計上することになった。このような業績不振の一つの原因を第一次大戦後における世界的規模の海運不況に求めることは決して間違っていない。しかし、個別企業のパフォーマンスの良し悪しをすべて産業的環境によって説明することはできない。同一の環境下に置かれながら個別企業は多様なパフォーマンスを示すのである。たとえば、この場合、NYKに次ぐ第二の大海運会社であった大阪商船（以下OSK）と比較してみるとよい。資料1、資料2によって直接理解することもできるであろうが、大正8年から昭和8年までの15年間に5年ずつの3つの期間にくくって、両社の収入と利益金を集計した表1、表2はより印象的であろう。同じように大戦後の海運不況に苦しみなながらも、企業間格差をつめていったOSKとOSKの追撃を受けた上、最後の5年間に赤字超過を結果したNYKというコントラストがあざやかである。NYKの業績不振の理由を海運不況だけに帰着させるわけにはいかないのである。

表1 NYKとOSKの収入比較（総収入，二段目は運賃収入）

	N Y K	O S K
大正8 - 大正12 (1919-23)	524,293千円 (100)	381,323千円 (72.7)
	438,689 (100)	343,396 (78.3)
大正13 - 昭和3 (1924-28)	377,144 (100)	333,945 (88.5)
	339,242 (100)	302,122 (89.1)
昭和4 - 昭和8 (1929-33)	354,572 (100)	326,498 (92.1)
	308,740 (100)	302,529 (98.0)

表2 NYKとOSKの利益金比較

	N Y K	O S K
大正8 - 大正12 (1919-23)	64,524,560円 (100)	36,367,118円 (56.4)
大正13 - 昭和3 (1924-28)	25,786,225 (100)	18,581,483 (72.1)
昭和4 - 昭和8 (1929-33)	-194,053	6,949,919

NYKとOSKの第一次大戦後における経営行動を比較していて気づくのは、NYKの新船建造・購入のしかたがきわめて不安定なことである。先程と同じ15年間を今度は4つの時期にくくって両社の新船建造購入代価の各期の合計を比較してみた（表3）。OSKの場合、大正8 - 10年の新造船代価が不明なので、この時期の比較はできない。

表3 NYKとOSKの新船建造購入代価比較

	N Y K	O S K
大正8 - 大正10 (1919-21)	62,208千円	—
大正11 - 大正15 (1922-26)	24,178	33,010千円
昭和2 - 昭和4 (1927-29)	164,884	18,286
昭和5 - 昭和8 (1930-33)	18,426	23,762

NYKは、大正11-15年、新船の建造購入に資金を投入することを抑制した。「10年夏、50万総トンの新造船計画を中止して以後、新船の建造等は各航路の整備に、必要な最小限にとどめられ、新船取得高は11年以降激減した<sup>(1)</sup>。ところが、昭和2-4の3年間に9隻の大型高速ディーゼル船の建造を一挙に実行したのである——正確には大正15年10月と昭和2年9月の取締役会でそれぞれ3隻と7隻の建造を決定、その後、発注先、仕様の変更等をへて、昭和4年9月から5年11月にかけて次々に（上海航路用の1隻を除く）完成させた

(1) 『日本郵船株式会社百年史』昭和63年，290頁

のだが、バランス・シート上多額の「新船構造代価」が記録されるのは昭和2年上期から4年下期にかけてである――。

この集中的な優秀船建造がNYKの業績悪化の一因となった。資料3に見るように大正13年頃から積立金の取崩しを行っていたところに巨額の新船建造資金が必要になった。内部留保金だけでは不足し、NYKは社債の発行にふみ切った。昭和2年5月1,500万円、3年4月1,500万円、同年9月3,000万円と合計6,000万円の社債を発行したのである。大正15年から昭和12年まで同社の払込資本金は6,425万円であり、これとほぼ同額の社債を発行したことになる。その結果、自己資本比率の低下、固定比率の上昇はいちじるしく、前者は昭和2年、後者は昭和3年、OSKの水準を越えた(資料4、資料5)。また、利息支払額が増加し、経営を圧迫した。明らかに、昭和5、6年の赤字経営の原因の一つである。

## 2

第一次大戦後、NYKは、新船建造の問題だけでなく、全体に「日本海運業界の王者として君臨してきた……鷹揚かつ消極的な経営姿勢」をとり続け、OSKの急迫を受けたのである。<sup>(2)</sup> OSKは、すでに大戦中に大型船を大量に建造した。大正4～8年に4,300GT以上の貨客船、貨物船を18隻も完成させた。これらによって既設航路(近海、中国、南洋、アメリカ航路タコマ線)の充実を計っただけでなく、日本ではNYKだけが参加していた外国船主主体の同盟航路(サンフランシスコ線、ボンベイ航路、豪州航路、南米航路、欧州航路)に次々割り込んでいった。大戦後もOSKの積極戦略は継続した。大正8年1月には欧州同盟加入に成功した。また、とりわけ、南米航路、さらに南米―ニューオーリンズ―パナマ運河経由の世界一周航路の開拓に大きな成果を挙げた。また、ディーゼル船就航にも意欲的で、大正13年1月竣工の音戸丸に始まって、昭和3年までに15隻を建造した。この間、NYKの建造したディーゼル船は2隻である。このような積極政策が、海運不況下の低運賃にもかかわらず、OSKの運賃収入をNYKと比較して伸張させた。ディーゼル化による船費の低下を含む合理化政策もコスト面から収益力を下支えした。<sup>(3)</sup>

これら収入、コスト双方の面でのOSKの企業努力が、収益においてNYKに追いつき追い越すことを可能にしたのである。

長期海運不況に鷹揚かつ消極的に対応していたNYKが、急に大正15年10月の取締役会を機会に、とりつかれたように集中的な大型ディーゼル船の大量建造に乗り出したのはなぜか？

一つは、NYKの船質の悪化と社内外の改善論の高まりを前に手をこまぬいているわけに  
いかなかったからであろう。たとえば、『東洋経済新報』大正13年12月13日号は次のよ

(2) 中川敬一郎『両大戦間の日本海運業』日本経済新聞社、昭和55年、117頁。

(3) 日本海運業においてディーゼル船採用の口火を切ったのは三井物産船舶部であり、それにOSKが追随し、おくられてNYKが続くことになる。

うにNYKの船舶の劣悪な状況を紹介している。<sup>(4)</sup>

	N Y K	諸 外 国 船
平均船令	13年余	
船令5年未満	総トン数の19.2%	35%
“ 25年以上	“ 13%	12%
船速15ノット以上	2隻(いずれも5,000GT級)	世界で522隻(20ノット以上が遠洋船の水準となっている)
日本・アメリカ間航海日数	最大速力で14日間	平均速力で9～14日間

このような国際的水準から見て劣悪な船舶が収支両面からNYKの経営を圧迫したことはいうまでもない。

もう一つは、大戦後惨憺たる経営難にあえいでいた浅野財閥の東洋汽船のサンフランシスコ、南米航路と船舶8隻を取得したことである。正確にいうと、東洋汽船が大正15年2月上記の資産をもとに第二東洋汽船を設立し、3月10日、NYKがこれを合併したのであった。<sup>15</sup> 東洋汽船の9隻の船舶(8隻の他に大蔵省が東洋汽船に運航を委託する形をとっていた大洋丸)は大型船ほど船令が古く、25年2隻、18年1隻、15年1隻という有様であった。とうてい国際競争に太刀打ちできるわけがなく、NYKは合併に消極的であった。しかし、監督官庁である逓信省と渋沢栄一、郷誠之助を代表とする財界人が強引な圧力をかけて合併を承諾させたのである。<sup>(5)</sup> 浅野総一郎は、合併の条件として、交渉の始まった大正12年ごろはNYK株40万株の交付を求めていたといわれる。それを12万5,000株に買い叩くことを条件に、NYKはかろうじて合併を承諾した(NYKの資本金は1億625万円になる)。<sup>20</sup>

不本意であれサンフランシスコ線を継承した以上、国際競争に対抗する力を備えなければならない。それには17,000GT級、20ノットのディーゼル船を建造し配備しなければならない。こうした構想から大正15年10月の取締役会は上記の優秀船3隻の建造を決議、さらに翌年9月の取締役会の7隻建造の決議へとつながっていったのである。<sup>25</sup>

### 3

NYKが大正15年になって集中的な優秀船大量建造に乗り出していった理由の一半は以上で理解できるとしても、肝心な部分はまだ不明のままである。なぜ、海運不況下に置かれていたとはいえ、国際競争の圧力を受けているのに、また、国内ではOSKの追撃にさらされているのに、「鷹揚かつ消極的な態度」をとり続けていたのかという点である。早い時期に大型ディーゼル船の大量建造計画を決定し、時間をかけながら着実に実施に移すことをし

(4) 杉山和雄『海運業と金融』日本経済新聞社、昭和56年、130-131頁。

(5) 浅原文平『日本海運発展史』潮流社、昭和53年、301頁。

ていれば、それが積立金が豊富な時期であったら、急激な社債の大量発行による財務負担に  
あれほど苦しまなくてもよかつたはずである。

NYKの首脳部では、大戦後一貫して優秀船建造による国際競争力強化を唱える声が聞か  
れた。これが会社の政策として見体化しなかったのはなぜか？理由の一つは、それが政府の援  
助に頼る姿勢で貫かれていたため実現の見通しが得られなかったことである。そして、重視  
すべきはもう一つである。それはNYKの大規模な社内紛争である。おかげで「日本郵船の  
事業発展は（関東大震災前後の一引用者）両三年間余り顧みられず、かなりの時を無為に過  
ぎす」ことになったのである。<sup>(6)</sup>

NYK内部の紛争は二つのレベルにおいて成り立っていた。一つはトップ・マネジメント  
内部の対立、もう一つは社員内部の対立であり、そして、この二種類の対立は密接にからみ  
合って事態を複雑にした。

社員内部の対立とは、陸上勤務者と海上勤務者の間に発生したもので、大正12年ごろか  
ら表面化した。とくに、12年10月、不況対策・経費節減策として実施した機構改革が陸  
員の不満を呼び起こす内容のものであったため、陸員団体「同交会」が中心になって反対運  
動を起こした。13年9月、機構再改革を行ったが、「同交会」の反対は治まらず、会社側は  
「同交会」系幹部社員11名を解職処分付した。これに反発して「同交会」は陸員の総辞  
職を呼びかけ、700余名が辞表を出すという状態になり、一大社会問題として注目を集め  
た。

結局、伊東米治郎社長以下全役員が辞任することで事態は收拾に向かうのだが、紛争解決  
をあっせんしたのは専門経営者ではない社外重役であり、渋沢栄一らの財界人であった。こ  
のへんにもう一つの対立、トップ・マネジメント内部の対立がからんでいるのである。

NYKのトップ・マネジメントの動向を見ることにしよう。私の調査では、NYKの取締  
役会に占める専門経営者の数は、明治38年8名中5名、大正2年8名中8名である。  
NYKは、まさに経営者企業の最先端を行っていたのである。ところが、大正13年には9名  
の取締役中専門経営者は2名とオーナー経営者が優位に立っている。経営者企業からの後退  
が見られたのである。

他方、OSKの取締役会を見ると、明治38年取締役6名中専門経営者ゼロ、大正2年6  
名中2名（なお専門経営者でない4名中1名は天下だり高級官僚中橋徳五郎）、昭和5年  
10名中6名、しかも、社長、副社長各1名、専務取締役3名、平取締役1名が専門経営者  
で、経営者企業の域に達している。NYKも、昭和5年には後述するように専門経営者の勢力  
挽回が見られ、専門経営者は5名、うち副社長1名、専務取締役3名、平取締役1名と構成  
はOSKとよく似ているが、専門経営者が取締役の半数以下であることと社長がオーナー側  
の各務鎌吉であることで、OSKより専門経営者の力はまだ弱体であった。

(6) 同上書 274頁

NYKにおける経営者企業からの後退はどうして生じたか？<sup>(7)</sup> まず、大正4年から5年にかけて、岩崎久弥、三井合名のようないわゆる安定大株主が持株をへらした。三井も三菱も大戦中の拡張戦略に必要な資金を得るために、NYK株を売却したのである。代わって、野村、島、草川、黒川、竹原、海老等の関西の証券業者および小池、織田、小布施等の関東の証券業者が大量に株式を入手し、会社経営に対して強力な発言権を有するにいたった。彼等は、大正5年初頭から、さまざまな思惑により立場を異にしながらも一致して資本金の2倍を越える約4,500万円もの積立金取崩しによる増資増配を要求した。会社重役会はこれに対処し切れず、渋沢栄一、中野武嘗、土居通夫ら財界巨頭が調停に当たり、結局、6年5月の株主総会では4,400万円から1億円への増資と7割配当が議決された。投機的性格の強い株主たちの要求が通ったのである。この紛糾の中で、NYKの取締役会の構成が大きく変わる。10  
6年4月、前述せる調停に当たった渋沢らの意見を容れ、取締役会（次いで臨時株主総会）は、取締役数を9名以内から13名以内に増員した上、中野武嘗、片岡直輝、郷誠之助、和田豊治の大株主代表4名を取締役に選出、渋沢、土居に相談役を委嘱した。ここに専門経営者のトップ・マネジメントにおける比重は低下した。けれども、その後メンバーの出入りはあっても、専門経営者は常時7～8名が取締役に就任し、取締役会の過半数を占めていた。15

これが大きく変化するのが「同交会事件」によってである。すでに事件の渦中の12年11月、2人の専門経営者が副社長、専務を辞任するといった専門経営者にとってきびしい状況が生じていたが、13年10月の伊東社長以下の役員総辞職後は惨憺たる有様になった。総辞職後の事態收拾を図る渋沢ら財界人は、取締役9名、うち社内4、社外5と専門経営者に不利なわく組を定めた上、「当分現社員からの重役登用を見合わせる」と社員の内部昇進に20  
対し懲罰的打撃を加えた。しかも、13年11月の株主総会において選任された取締役は9名、うち専門経営者は大谷登（専務）、武田良太郎（専務）の僅か2名、残り7名は白仁武社長以下ことごとく大株主代表であった。もともと専門経営者にとって不利なわく組さえ無視されたのである。

白仁は昭和4年5月社長を辞任、各務鎌吉（東京海上社長）がこれに代わる。各務は大正25  
13年の「渋沢あっせん」で廃止された副社長制を復活させ、大谷を就任させた。また、3名の部長を専務取締役に取り上げ（それまでの武田専務は平取に）、専務経営者の比率を12名中5名にまで上昇させた。いちじるしい失地回復だが、経営者企業への回復はまだ程遠かった。

大株主の発言権増大とトップマネジメントにおける専門経営者の後退、それと相互に関連しながら生じた「同交会事件」、これら一連の第一次大戦後の内部事情はNYKの経営に悪影響を及ぼした。30

第一は、長期の経営戦略の検討立案に全社を挙げて取り組むという余裕はなくなり、その結果、海運会社にとって最重要な物的手段たる船舶の整備に立ちおくれたことである。立ち

(7) 以下、NYKの内部抗争については杉山前掲書21-28頁。

『日本郵船株式会社百年史』201頁。254-257頁。

おくれに気づいて大型ディーゼル船建造にふみ切った時には、おくれを取り戻すために短期間の集中投資を実施せざるを得ず、大きな財務負担を背負い込むことになった。

第二は、トップ・マネジメントが大株主の圧力に屈する形で、増資増配が取り決められ、大株主側の代表が専門経営者を抑えてトップ・マネジメントに入り込んだことから、自己資本の蓄積や長期的視点からの戦略遂行よりも株主の利益を重視する経営姿勢が生じた。専門経営者たちも対抗したであろうが、妥協の結果は高配当政策のための積立金の取り崩しであった。

第一次大戦後におけるNYKの配当率は、低落傾向を辿ったものの、不況下にしては高かった。少くとも、OSKよりは高かった(表4)。無理な高配当は不況下の低収益をも無視したもので、積立金の取り崩しは必然的であった。OSKでも積立金取り崩しによる高配当政策は行われたが、第一次大戦直後のことで、資料3に見るように、大正12年を底に昭和4年にかけてNYKとの間の積立金にかんするギャップはちぢまっていった。

表4 第一次大戦後におけるNYKとOSKの配当率比較

	N Y K	O S K
大正10上	25%	10%
10下	20	10
11上	15	10
11下	15	7
12上	15	7
12下	10	7
13	10	7
14上	10	7
14下	8	7
15	8	7
昭和2	8	6
3	8	6
4	8	6
5上	5	0
5下	0	0
6	0	0
7	0	0

この他、第二東洋汽船の合併も、第一次大戦後のトップ内部の事情がNYK経営にもたらした不利な影響の一つに数えられるかもしれない。しかし、サンフランシスコ線・南米航路の獲得がNYKにとってマイナスだけであったはずはないこと。また、採算難を理由に消極的なトップ・マネジメントに対し外部から押しつけられた合併であったが、その外部には財界人だけでなく監督官庁も加わっているものであり、専門経営者の後退と大株主・財界人の発言権強

化という内部事情だけでは説明できないものがある。したがって、この論点は考察の外に置く。

#### 4

このケースで最も印象的なのは、NYKのトップ・マネジメントの弱体さであろう。第一次大戦中における大株主の増資増配要求に対する屈服と大戦後の「同交会事件」の收拾不能は、5  
トップのメンバーも違うし—前者は近藤廉平社長、後者は伊東米治郎社長—、時期も違うし、  
トップが直面した問題も違う。しかし、両方とも、トップ・マネジメントが当事者能力を失  
い、渋沢栄一ら外部の財界人の調停に頼らなければならなかったことでは共通している。

ここで重視すべきは、トップ・マネジメントがいったん弱味を見せて崩壊状態におちいる  
と、メンバーをどう入れ替えようと、簡単に再建強化はできないということである。その意  
味で二つの時期のトップ・マネジメントのうち、近藤社長時代のその責任の方が重大であ  
る。このケースの時期全体に現われるNYKトップ・マネジメントの弱体さの原因の究明の  
ためには、近藤社長時代に目を向けなければならない。

近藤廉平は、岩崎弥太郎社長ひきいる三菱会社に入社し、ミドル・マネジメントに登用さ  
れた後、日本郵船に移った。明治22年理事（取締役）、27年副社長、28年第三代社長 15  
に就任した。

岩崎家の縁者に当たり—近藤夫人は弥太郎のいとこ、豊川良平の妹—純粋な専門経営者で  
はないが、遠縁であるので専門経営者に分類する。

近藤は、社長就任後、内部から昇進した専門経営者によってトップ・マネジメントを固め、  
強力なリーダーシップをふるった。大正10年2月に在職のまま死去するまで、社長在任期 20  
間は実に26年に及んだのである。この近藤廉平を社長とするNYKのトップ・マネジメン  
トがどうして当事者能力を失うまでに弱体化したのであろうか。

解答は上記の設問の中に見出だされる。26年間もの近藤長期政権が禍の根源であった。  
経営者企業においてもトップ・マネジメントへの意思は強力である。いや、経営者企業だか  
らこそ、社員の誰もがトップ・マネジメントに昇進し得る形式的可能性を有し、トップ・マ 25  
ネジメントへの意思とそこに到達するための競争は、個人企業、家族企業などよりはるかに  
強く、激しい。だから、先輩が後輩を育て、トップへの道をつけてやる努力を払うことは、  
経営者企業のモラルの保持と安定を図るために不可欠である。

ところが、経営者企業NYKでは、一人の有能な専門経営者近藤廉平が、26年間も社長  
の地位を独占し続けた。そこに何らのコンフリクトも生じないはずがない。実際、明治末期 30  
から大正初期にかけての多くの経済雑誌は、NYK首脳部の内紛に触れている。雑誌  
記事をそのまま史料として利用することは危険なので、以下、『実業の日本』の記事を  
状況証拠とつき合わせながら信頼のおけそうな部分を拾って、近藤長期政権下のNYKト  
ップ・マネジメント弱体化のプロセスを辿ってみたい。<sup>(8)</sup>

(8) 『実業の日本』第18巻～第21巻（大正4～7年）の各号の記事を参照した。



近藤長期政権の間、近藤社長、近藤の後任を期待しながらも果たせぬ加藤正義副社長（明治28～）、老化した加藤よりも後任として適切と自認し、しかも、「お預け」を喰わされている林民雄専務取締役（明治44～）の三者間の対立関係が形成されていった。

まず、大正4年11月、加藤が副社長・取締役を辞任した。すでにその頃から、前述した証券業者大株主の増資増配要求が高まっていた。

大正5年2月、近藤社長が「時事新報」紙上に高配当批判の意見を発表した。総会直前のことだったので、株主たちは総会議決権を無視するものと反発し、関西系証券業者大株主は質問書を提出した。これに対し、取締役会は新聞記事取消措置をとり、質問書に正面から答えることなく、逃げるのである。近藤社長の威信は失墜し、株主の氣勢は大いに上がる結果となった。ところが、この頃から、加藤前副社長が郷誠之助らとともに、会社と株主の仲介者として目立った動きをするようになる。大正5年9月期の配当について、近藤社長が、加藤の進言を容れて、取締役会の議決した2割8分案を上回る3割案で妥協しようとしたのはその一例である。しかし、この妥協は、林専務以下取締役多数の反対で挫折し、近藤社長は苦境に立たされた。

大正6年の増資増配要求が、株主各派の連合成立により最高潮に達した段階で、加藤は仲介者の看板をかかげながら株主の要求に沿って行動していると「実業の日本」などに書かれている。中には、大株主たちにかつがれて社長の地位を狙っているという観測記事もあるが、そのまま鵜のみににはできない。

ついに増資増配反対の立場に立つ近藤社長に対し、林専務が増資増配やむなしとして近藤社長を批判する発言を洩らし、結局責を負って辞任することになる有様で、専門経営者だけから成り立っていたNYKのトップ・マネジメントは、株主の圧力の前に内部分裂をさらけ出すのである。結局、前述したように、財界人の調停により事態を收拾せざるを得ず、株主に対する完全な屈服と取締役会への大株主代表の参加という結果を招いた。大株主代表4名の取締役就任は6年4月、その翌月、林は専務・取締役を辞任した。

しかし、林辞任後も、近藤社長の死後・後任伊東社長の就任後も、トップ・マネジメントの意思不統一は引き継がれ、むしろ、大株主代表の参加によって拡大し、複雑になった。その不統一が陸海員の対立、「同交会事件」の発生、その会社内部での解決不能といった事態につながっていったと思われる。伊東社長時代におけるNYKトップ・マネジメントの弱さの原因は近藤社長時代に形成されていた。そして、伊東社長時代の経営的空白（鷹場で消極的とも映る）は、昭和に入ってからNYKの経営的困難の原因となった。

こうして見る時、昭和初期に赤字経営におちいり、OSKの急追を許すことになった「失敗」は近藤廉平社長の長期政権が招いたものと判断することができる。

資料1 NYKとOSKの業績比較(収入)

	N Y K		O S K	
	運賃収入	総収入	運賃収入	総収入
1919(T8)	145,227,372(100)	174,188,733(100)	114,708,170(79)	127,168,897(73)
20	100,534,268	120,874,125	81,002,399	89,716,444
21	70,075,213	82,644,629	52,863,157	59,335,075
22	68,391,069	82,446,052	47,452,026	53,038,087
23	54,461,353	64,139,475	47,370,695	52,064,764
24	62,610,727	70,794,580	53,147,938	58,246,265
25	62,174,250	68,029,152	58,876,470	64,892,897
26	68,478,956	77,298,652	63,399,760	70,334,675
27	72,206,048(100)	79,735,714	63,411,228(88)	70,065,223
28	73,772,014	81,285,412	63,286,421	70,406,274
29	74,137,451	81,367,278	65,308,162	72,200,269
30	57,752,407(100)	67,117,455	55,344,310(96)	61,628,415
31	48,782,724	59,834,023	52,901,831	57,813,978
32	61,052,859	70,928,914	59,732,454	60,470,735
33(S8)	67,014,893(100)	75,324,703(100)	69,242,278(103)	74,384,435(99)

(出所) 『日本郵船株式会社百年史資料』昭和63年および大阪商船三井船舶株式会社『創業百年史資料篇』昭和60年。

資料2 NYKとOSKの業績比較(利益金)上下期合計

	N Y K	O S K
1919(T8)	35,588,989円(100)	20,824,335円(59)
20	14,930,826	11,052,890(74)
21	5,935,557	2,029,742(34)
22	5,337,051	1,254,838(24)
23	2,732,137	1,205,313(44)
24	3,828,158	2,839,847(74)
25	3,841,766	3,622,580(94)
26	5,501,887	4,161,033(76)
27	6,138,422	3,851,033(63)
28	6,475,992	4,106,990(63)
29	3,553,755	4,099,255(115)
30	-6,922,077	-4,0596
31	-1,762,227	-1,120,62
32	1,396,448	677,213(49)
33(S8)	1,954,048	2,326,109(119)

(出所) 資料1と同じ

資料3 NYKとOSKの業績比較(新船建造と積立金)

	新船建造購入代価		積立金	
	NYK	OSK	NYK	OSK
1919(T8)	21,423千円		80,639千円(100)	71,823千円(89)
20	16,711		85,285	59,494(70)
21	24,074		82,048	49,665(60)
22	16,074	11,600	79,958	41,756(52)
23	3,763	4,882	76,628	38,284(50)
24	3,916	2,100	65,027	35,168(54)
25	425	4,862	43,819	33,352(76)
26	0	9,566	42,386	33,763(80)
27	25,482	6,189	43,136	34,538(80)
28	67,757	2,300	43,238	35,358(82)
29	71,645	9,797	44,108	36,838(84)
30	5,893	17,420	37,682	24,147(64)
31	0	0	38,744	24,624(64)
32	2,791	2,942	40,877	26,332(64)
33(S8)	9,742	3,400	44,041	30,675(70)

(出所) 資料1と同じ

資料4 NYKとOSKの業績比較(自己資本)

	N Y K		O S K	
	自己資本	自己資本比率	自己資本	自己資本比率
1919(T8)	197,635,518円	84.0%	127,250,860円	91.6%
20	190,827,163	89.3	162,003,715	95.8
21	184,652,646	93.1	150,316,245	96.2
22	182,503,220	95.4	141,975,848	97.6
23	168,246,064	90.8	139,569,426	98.1
24	167,627,268	90.4	136,082,835	90.7
25	145,183,974	87.8	136,095,837	85.3
26	151,635,056	90.4	137,405,531	84.5
27	149,906,071	83.2	138,755,932	85.4
28	152,944,646	67.3	139,716,399	86.0
29	150,770,361	66.3	141,208,356	79.2
30	143,288,156	65.9	126,392,701	77.5
31	144,902,535	68.1	126,845,390	78.4
32	148,256,468	68.3	129,562,821	79.6
33(S8)	153,970,641	70.7	132,471,154	84.2

(出所) 資料1と同じ

資料5 NYKとOSKの業績比率（固定比率）

固定比率（固定資産／自己資本）

	NYK	OSK
1919 (T8)	0.25	0.37
20	0.36	0.45
21	0.49	0.51
22	0.52	0.58
23	0.57	0.58
24	0.58	0.61
25	0.52	0.62
26	0.52	0.65
27	0.60	0.68
28	0.72	0.67
29	0.91	0.70
30	0.96	0.76
31	0.89	0.73
32	0.83	0.71
33 (S8)	0.76	0.67

（出所） 資料1と同じ

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.